

商学研究論集

第49号 2018. 9

経営倫理研究における行動倫理学アプローチの 意義と課題

The Significance and Issues of Behavioral Ethics Approach on Business Ethics Research

博士後期課程 商学専攻 2015年度入学

鈴木 貴 大

SUZUKI Takahiro

【論文要旨】

経営倫理 (business ethics) の概念は、20世紀を通じて先進国を中心に広まりを見せ、近年では、その重要性は広く社会から認知されているといえよう。一方で、様々な組織による不祥事は後を絶たず発生している。したがって、経営倫理研究が一定の成熟をみせる今日において、同概念における「理論」と「実践」との間に乖離が生じていることがその課題として挙げられよう。かかる状況に鑑み、本稿ではまず経営倫理の概念を「理論」、「制度」そして「実践」の3つの側面からそれぞれ関係を整理し、従来の経営倫理研究が見落としていた課題を剔抉することを試みる。加えて、経営倫理の「理論」と「実践」の乖離問題がなぜ生じるのか、その要因を明らかにするために、従来の経営倫理研究に行動倫理学 (behavioral ethics) の視座を加える。以上のことを踏まえた上で、経営倫理研究における行動倫理学アプローチがどこまで「理論」と「実践」の乖離問題を是正しうるのか、その意義を考察する。

【キーワード】 経営倫理, 倫理的思考, 倫理的行動, 限定された合理性, 限定された倫理性

【目次】

1. はじめに
2. 経営倫理の実践における課題
3. 行動倫理学の視座
4. 経営倫理研究における従来のアプローチと行動倫理学アプローチの統合
5. むすびにかえて

1. はじめに

経営倫理の概念は、19世紀後半にアメリカで誕生し、20世紀を通じて先進国を中心に広まりを見せてきた¹。実際に、近年では営利企業のみならず、学校法人や医療法人といった営利追求を主たる目的と位置づけていない組織も倫理制度を策定している。このことは、これまでの経営倫理研究が、「倫理制度の充実」として結実していることの証左であろう。

経営倫理研究が発展してきた背景には、組織、とりわけ大企業による社会への非倫理的行動があった。たとえば、日本では1950年代から1970年代にかけて発生した四大公害病を契機に、公害問題が注目されるようになったことで、企業に環境や地域社会への配慮といった倫理的責任を求める要請が徐々に見られるようになった。加えて、1980年代後半から1990年代にかけて発生した企業と政治家との癒着、ゼネコン汚職が明るみになったことで、経営倫理が盛んに議論されるようになってきた。つまり、経営倫理と不祥事とは密接に関係しているのであり、言い換えれば、こうした不祥事をいかにして防止するのかを議論することこそが、経営倫理研究の中心的な課題事項のひとつであるといえよう。

それにもかかわらず、不祥事は後を絶たず発生しており、倫理制度を策定している企業が不祥事を引き起こすという事例は決して珍しいことではない。前述のように、今日では様々な組織が倫理制度を策定している。したがって、経営倫理の重要性は広く社会に「認知」されているといえよう。一方で、こうした組織が不祥事を引き起こす背景には、経営倫理が「認知」の段階で留まっており、「実践」にまで結びついていないことが考えられる。つまり、経営倫理の「理論」と「実践」との間に乖離が生じていることが、今日の経営倫理研究の大きな課題なのである。

かかる課題を念頭に、本稿ではまず経営倫理の概念を「理論」、「制度」そして「実践」の3つの側面からそれぞれの関係を整理する。この整理を通じて、従来の経営倫理研究が見落としていた課題を剔抉することを試みる。加えて、組織構成員が経営倫理の重要性を「認知」しているにもかかわらず、なぜ「実践」できないのかという問題を生み出す要因を行動倫理学の視座から考察する。BazermanとTenbrunsel（2011a）は、個人の思考と行動との間にギャップを生じさせる要因を「限定された倫理性（bounded ethicality）」の概念を用いて説明している。組織において経営倫理を実践するのが個々の組織構成員である以上、経営倫理の実践をめぐる議論において「限定された倫理性」の概念は、軽視することのできない重要な問題であろう。このことに鑑み、本稿では、

¹ アメリカにおける経営倫理をめぐる議論は、1970年代から1980年代に最も興隆した。しかし、1898年に設立されたビジネス・スクールの前身とされるカリフォルニア大学バークレー校には、経営教育の中に倫理関連の科目が設置されていた。このことから、経営倫理に関する学問的な関心は19世紀後半にすでに存在していたといえる（鈴木，2010，61頁）。アメリカにおける経営倫理の概念の誕生とその史的展開については、鈴木貴大（2017）「アメリカにおける企業倫理制度の特質—ファイザーの企業倫理制度を事例として」日本比較経営学会編『比較経営研究』第41号，文理閣，73-95頁を参照されたい。

従来の経営倫理研究に行動倫理学の視座を加えることが、その「理論」と「実践」の乖離問題をどこまで是正することができるのか、その意義を考察することを目的とする。

2. 経営倫理の実践における課題

格安旅行会社「てるみくらぶ」による粉飾決算（2017年3月）、バイエル薬品による患者カルテの無断閲覧（2017年7月）、日産自動車をはじめとする大手自動車メーカーによる無資格検査員による検査（2017年10月）、神戸製鋼によるデータ改ざん（2017年10月）、清水建設や大成建設をはじめとする大手ゼネコン4社によるリニア新幹線工事をめぐる談合疑惑（2017年12月）など、2017年だけでも多くの大企業による不祥事が頻発している。

前述のように、経営倫理の重要性が社会に認知されていることに疑いはないであろう。それにもかかわらず、不祥事が後を絶たず発生している理由として、従来の経営倫理論では扱うことのできない新たな問題がある、あるいは従来の経営倫理論が見落としていた側面が考えられる。このことに鑑み、本章では経営倫理の概念の3つの側面それぞれの関係を整理すると共に、どのような課題があるのかを考察していく。

2-1. 経営倫理における「理論」、「制度」および「実践」の関係

経営倫理には「理論」、「制度」そして「実践」の3つの側面がある（梅津，2002，8頁）。「理論」の側面には、「規範倫理学」、「倫理原則」、「倫理的理据付け」など学術的な理論に加え、組織が「制度」を策定したり、個人（あるいは組織）が経営倫理を実践したりする際の基本的な考え方が含まれる。つまり、組織が事業活動を行う上での善悪を理論的に規定することである。「制度」の側面には「企業内制度」、「民間支援制度」、「公的支援制度」などが含まれる。最後に、「実践」の側面には「意思決定」、「行為の制御」、「ケース討論」が含まれる。これら3つの側面は相互に影響し合い補い合う関係にもある（梅津，2002，8頁）。すなわち「理論」として何が「善」で何が「悪」なのかがある程度認識されていなければ、「実践」としての倫理を語ることはできない。また「実践」の現場から「理論」そのものの修正を要求されることも考えられる。さらに「制度」は倫理に関する「理論」と「実践」とを繋ぐ架け橋であり、「理論」を「実践」に活かすために体系化されたものが「制度」であると同時に、「実践」の現場における日々の変化を「理論」に反映させる役割を果たすのである。したがって、これら3つの側面が相互補完的な関係を築くこと、言い換えれば「理論」をもとに体系化された「制度」を実際の行動に反映させ、「実践」することではじめて経営倫理は有効性を発揮するのである。

しかし現実には、これら3つの側面（とりわけ理論と実践の側面）の間に乖離が生じ、経営倫理を実践できていない組織も存在している。この背景には、経営倫理論がある行動や行動主体といった対象となるものの善悪を規定し、物事の指針を示すことを目的とした規範倫理学の側面と、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源をどのようにマネジメントし、事業活動を展開していくの

かを追求する経営学の側面の双方を有することに起因して生じる。すなわち、規範倫理学の側面から要請される指針が、ビジネスの文脈に適さない、あるいは過度に離れてしまうことがその要因であろう。

2-2. 「理論」と「実践」の乖離問題

経営倫理研究には2つの主要なアプローチ（応用倫理学アプローチと経営学アプローチ）がある。とりわけ、応用倫理学アプローチの基礎となっているのが規範倫理学である。規範倫理学は「人間の行動や判断の規範的考察」を主眼に置いており、ここで言う「規範的」とは、英語の *Normative* の邦訳である。したがって、これは行動や判断のあるべき姿の考察を意味していることから、規範倫理とは「組織はどうあるべきか」、「人はいかに生きるべきか」などという「べき論（当為命題）」であるということが出来る（梅津，2002，14頁）。

通常、こうした当為命題は、「組織はどうあるか」などという事実命題と対比される。確かに当為と事実は異なるものである。たとえば、ある経営者が「1ヶ月の残業時間はa時間以下であるべきだ」と言ったとすれば、これは実際の残業時間がa時間以下でないことを表しているものであり、このことから当為と事実が異なっているといえよう。しかし、これらは異なるものであっても無関係なものではない。むしろ、事実がそうでないからこそ当為が出てくるのであり、言い換えれば、当為命題は事実を見つめながらも、それを超える事態を指示するのであり、そこには何らかの変革とそれを達成する行為が要求されるのである（梅津，2002，15頁）。

以上のことから、当為命題と事実命題とが相互に関係していることを見出すことができる。しかし、この相互関係にはひとつの前提が不可欠であることに注意しなければならない。それは、「ある行動において、その行動主体が倫理的課題の存在を認知している」という前提である。言い換えれば、「人間は倫理的ジレンマに直面した際、それに気付くはずである」という前提である（Bazerman. and Tenbrunsel, 2011a, 池村訳，2013，6頁）。仮に、そうであるとすれば、人間は倫理的行動と非倫理的行動の利害得失を比較・考慮した上で意思決定を行っていることとなり、経営倫理の重要性が広く社会に認知されている昨今において、これほどまでに多くの不祥事が発生する事態とはならないのではないだろうか。つまり、人間は意思決定をする際に必ずしも倫理的課題の存在を認知しているわけではないのである。

もちろん、倫理的課題の存在を認知している場合も有り得ることであり、そうした状況において善悪の基準や指針を示す規範倫理学の意義は議論するまでもないだろう。しかしながら、それだけでは倫理的課題の存在を認知していない人間の行動を規定することはできず、いくら経営倫理の重要性を唱えたところで、それを実践にまで繋ぐことは難しいと考えられる。そのため、これまでの前提を取り払い、「どのようにして倫理的課題の存在を認知させるのか」を議論することは、経営倫理の「理論」と「実践」との乖離問題を是正するひとつの重要な視点であろう。

2-3. 倫理的思考と倫理的行動

組織における個人が倫理的行動を実行する際、彼（女）らはまず倫理的課題を「認知」し、その上で、複数ある選択肢の中から最も倫理的な行動とは何かを「判断」する。そして、実際にそれを行動に移す「意思決定」を行い、倫理的行動を実践するというプロセスを経る（Trevino. and Nelson, 2011, 70-75頁）。前述のように、経営倫理研究における理論の基礎となっている規範倫理学は、人間が倫理的課題を「認知」していることを前提とした上で、「どのように行動すべきなのか」という倫理的思考をその研究対象としている。この意味において、経営倫理研究における応用倫理学アプローチ、とりわけ規範倫理学は、かかるプロセスの「判断」の段階に焦点を当てていると理解することができよう。

規範倫理学には伝統的な二分法（義務論と功利主義）があり、これらはしばしば対比関係として用いられる。義務論が行動の動機や善意志（good will）に基づく倫理的思考の重要性を主張する「非帰結主義」の立場であることに対し、功利主義は、行動や規則によって導き出された結果の重要性を主張する「帰結主義」の立場をとっていることがその主な理由として挙げられよう²。倫理的行動を行うべきという思考と行動の結果の関係から、人間の倫理的行動をまとめると図表 2-1 となる。

義務論と功利主義のいずれの立場ととるにしても第 1 事象、すなわち「倫理的行動を行おうとする意思をもった上で、結果が伴う行動」が最も理想であり、第 4 事象、すなわち「倫理的行動を行おうとする思考もなく、かつ非倫理的行動を行うこと」が最も避けるべき事象であることに異論はないであろう。義務論の場合、第 3 事象、すなわち「倫理的に行動しようとする意思はあったものの、非倫理的な結果を導いてしまった行動」をいかにして第 1 事象に移行させるのが課題である。一方、功利主義の場合、第 2 事象、すなわち「倫理的に行動しようとする意思がなかったにもかかわらず、倫理的な結果を導いた行動」に関して、一時的な結果に留まってしまうこと

図表 2-1. 行為者の思考と行動の結果

		行動の結果	
		倫理的	非倫理的
思考の有無	有り (意識的)	第 1 事象 意識的な善行	第 3 事象 意識的な不祥事
	なし (無意識)	第 2 事象 無意識な善行	第 4 事象 無意識な不祥事

出所：水村典弘（2015）「制度の死角と意図せぬ不正—食品表示等問題の検証—」
『経営学論集』第85集，日本経営学会，3 頁を参考に筆者一部修正。

² 義務論と功利主義の関係に関しては、鈴木貴大（2018）「個人に焦点を当てた経営倫理研究の意義—徳倫理と従来の規範倫理学アプローチとの比較を中心に—」『日本経営倫理学会誌』第25号，日本経営倫理学会，49-60頁を参照されたい。

がないよう行為者の倫理意識を高め、第1事象に移行させることが課題である。

既存の倫理制度は、行動基準の策定、内部通報者制度、あるいは倫理研修プログラムを通じて、意識的な善行を推奨し、不祥事を引き起こさないように注意喚起する役割を果たす。この意味において、功利主義の課題をある程度是正する効果があるといえよう。しかし、義務論の課題に対してはどうであろうか。倫理的に行動しようとした人間が、非倫理的な結果を導いてしまった場合、その人間に倫理教育を施してもそれほど効果は見込めないであろう。ここで注意しなければならないことは「倫理的思考」と「倫理的行動」とは異なるということである。言い換えれば、倫理的に行動しようとする意思をもった人間は必ずしも倫理的行動を実行できるとは限らない。そこで重要となるのが、行動倫理学の視座である。行動倫理学は、倫理的思考をもった人間がなぜ非倫理的行動をとってしまうのか、その要因を解明することを目的としており、前述のプロセスにおける「意思決定」の段階に焦点を当て、「判断」から「意思決定」に移行する際に作用する心理的要因を考察する研究である。次章では、こうした Bazerman らによる研究を中心に提起し、行動倫理学の特徴と、この視座を経営倫理研究に加えることの意義に関して考察していく。

3. 行動倫理学の視座

義務論であれ、功利主義であれ、従来の規範倫理学は「人はどのように行動すべきか」という問いに答えることを目的としている点において共通している (Bazerman. and Tenbrunsel, 2011a, 池村訳, 2013, 38頁)。

しかしながら、前述のように、人間は頭で「とるべき行動」を理解していたとしても、必ずしも実行できるとは限らない。言い換えれば、すべての人間が倫理的行動を実践する際のプロセスを経るとは限らず、また、各段階には様々な弊害が存在し、想定通りに物事が進むとも限らないのである (Werhane, Hartman, Archer, Englehardt. and Pritchard, 2014)。とりわけ、組織における個人は、強力な財務上の利害からの誘惑、あるいは上位者からの圧力など様々な要因から影響を受けることによって、ときに非倫理的行動をとってしまうことも有り得る。こうした「人間は実際にどのように行動するのか」という行動科学の考え方を取り入れ、人間や組織が非倫理的行動を引き起こす要因の解明を目的とするのが行動倫理学である (Bazerman. and Tenbrunsel, 2011a, 池村訳, 2013, 40頁)。

ここで重要なことは、行動倫理学は、従来の規範倫理学を否定するものではなく、従来の規範倫理学ではあまり触れられてこなかった側面に焦点を当てるものである。すなわち規範倫理学と行動倫理学とは相互に補完し合う関係なのである。このことを念頭に、本章では、人間が倫理的行動を実践する際のプロセスにおける「意思決定」の段階に焦点を当て、意思決定論の主要な概念である「限定された合理性 (bounded rationality)」と行動倫理学アプローチの「限定された倫理性」とを提起し、人間の非倫理的行動を生み出す要因を整理する。

3-1. 「限定された合理性」に基づく機会主義的行動

そもそも「意思決定」とは、「人間が合理的と思う選択を行うこと」を意味している（高，1995，28頁）。それゆえ，意思決定（合理的選択）を行う場合の課題は，①「代替案の列挙」，②「代替案から生じる結果の確定」，そして③「結果の比較評価」にある（Simon, 1976，武田，高柳，二村訳，1989，85頁）。したがって，最も合理的かつ客観的な意思決定とは，意思決定の主体が，先立って代替的選択肢を概観し，各選択肢によって生じる複雑な諸結果のすべてを考慮し，すべての代替的選択肢から1つの行動を選択することのできる基準をもった状態においてはじめて行うことができる（高，1995，28頁）。しかしながら，実際の人間の意思決定は，Simon（1976）が指摘するように以下の3つの点において，合理的かつ客観的な意思決定からかけ離れている。

第一に，人間の知識は常に不完全な状態にある。合理的かつ客観的な意思決定は，「各選択肢から生じる諸結果の予測」を必要とするが，実際の人間は自身を取り巻く環境に関して，部分的な知識以上のものは有していない。したがって，意思決定の主体は「限られた範囲の知識のみに基づいて，主観的に意思決定を行っているに過ぎない（Simon, 1976，武田，高柳，二村訳，1989，103-104頁）。

第二に，人間はある代替案がもたらす結果を完全に予測することはできない。ここには，結果そのものの予測が困難であるという事実に加え，人間の有する性向との関連で予測がより複雑になるのである（Simon, 1976，武田，高柳，二村訳，1989，106頁）。たとえば，過去に株式投資で大きな損失を被った経験のある投資家は，同様の状況に直面した際，客観的な確率とはほとんど関係なく，株式の売買を避けようとする傾向にある。

第三に，人間は可能な行動をすべて想起することはできない。言い換えれば，実行可能な代替案を思い起こすのは，いつなんどきでもわずかに過ぎないのである。たとえ，多くの代替的選択肢を知っていたとしても，一時点に脳が情報を処理できる容量が限られているため，それらすべてを一度に比較検討することは不可能である（Simon, 1976，武田，高柳，二村訳，1989，106-107頁）。このような3つの理由から，実際の人間の意思決定における合理性があくまで限定されているものに過ぎないことを Simon は指摘している。これが「限定された合理性」の概念である。

こうした「限定された合理性」の概念に基づけば，人間が倫理的行動を実行する際の3つのプロセスにおいて，たとえ行動主体が倫理的課題の存在を「認知」していたとしても，「判断」の段階において想起することのできる選択肢には限りがある。つまり，こうした複数の選択肢の中から，「最も倫理的な行動とは何か」を判断することもまた同様に限定されるのである。さらに言えば，組織における個人が意思決定を行う際においても，外部環境の不確実性と複雑性に伴い，彼（女）らの情報処理能力や記憶の容量に限界が生じることによって，「限定された合理性」の概念が作用する。その結果，彼（女）らは自己利益，あるいは自身の属する組織の利益を追求するために情報を操作したり，ときに情報を偽ったりする非倫理的行動を伴った機会主義的行動をとることも考えられる。この際，行動主体は「意思決定」の段階において倫理の問題とビジネスの問題とを切

り離して考えていることになる。つまり、仮に行動主体が「認知」の段階において倫理的課題の存在を認知し、倫理的思考を有していたとしても、倫理的行動を行うかどうかは別の問題となるのである。この意味において、「限定された合理性」は、「判断」から「意思決定」の段階に移行する際において、非倫理的行動を引き起こすひとつの要因として挙げられるのである。

3-2. 「限定された倫理性」と倫理的行動

人間や組織の非倫理的行動には、「限定された合理性」のみならず様々な要因が影響を与える。「倫理的意思決定はどのようにして歪められるのか」、「なぜ人間は自分の倫理的思考とは裏腹に、非倫理的行動をとるのか」、こうした疑問に対する包括的な理解を目的としているのが行動倫理学である。Bazerman と Tenbrunsel (2011a) は、倫理的思考と倫理的行動との間に乖離が生じる要因として「限定された倫理性」の存在を主張している。つまり、人間は意思決定を行う際、合理性のみならず倫理性もまた限定されているのである。「限定された倫理性」とは「倫理的に振る舞おうという意図はあるのに、実際には倫理に反する行動を取ってしまうような現象を生み出す原因」と定義される (Bazerman. and Tenbrunsel, 2011a, 池村訳, 2013, 7 頁)。また、Bazerman と Tenbrunsel (2011a) は、「限定された倫理性」が生じる心理的メカニズムとして図表 3-1 に示す 15 個を挙げている。

「限定された倫理性」は近年発生した不祥事に見られる要因³だけでなく、過去に発生した不祥事の発生要因からみられる概念を見出すことができる。たとえば、1995年に発生した「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件」は、日本の社会に経営倫理の重要性を認識させる契機となった不祥事のひとつであろう。当時の日本企業においては、現在ほどステイクホルダーへの情報開示が義務付けられていたわけではなく、個々の企業で発生した不祥事を公表するという意識も薄かった時代であった。しかし、この事件がアメリカで発生し、米国当局の操作を受けたことで膨大な質量の情報が公開されることとなった。その結果、十数年にわたり一行員が顧客から預かっていた証券の無断取引を繰り返して約1,100億円もの損失をつくっていた過程、加えてこれを知った経営陣による隠蔽行為が明らかになった (井上, 2015, 30-31 頁)。

本事件が発生した要因としては、一行員に取引に関する一連の権限を委譲し、他者からの監視の

³ 2013年10月、阪急阪神ホテルズのホテル内レストランにおいて、メニュー表示と異なる食材を使用した料理が顧客に提供されていることが相次いで発覚し、同社に対する社会からの信頼が著しく損なわれた。かかるメニュー偽装の中には、「不当景品類及び不当表示防止法」に抵触する明らかな犯罪行為が含まれていたが、一方で「明らかに法令違反とまでは言えないが、消費者の立場から見て、提供を受ける料理の選択において不当な影響を与え得る可能性のあるもの」に含まれるものもあった (阪急阪神ホテルズにおけるメニュー表示の適切化に関する第三者委員会, 2014, 16 頁)。水村 (2015) はこの事件の発生要因に関して、メニューの表示を気にしていたにもかかわらず、他部門への気兼ねなどもあり、表示の改善提案にまで至らなかったこと (内集団びいき)、あるいは、他部門の決定に口出ししないことが暗黙の了解になっていたこと (組織文化の影響) を挙げている (水村, 2015, 6 頁)。

図表 3-1. 「限定された倫理性」が生じるメカニズム

1. 内集団びいき	自分と共通点がある人に便宜を図ろうとする。
2. 日常的偏見	情報を処理する際、無意識の先入観が影響する。
3. 自己中心主義バイアス	公正性の基準を自分に都合よく変えることで、自分の望む結果を正当化しようとする。
4. 未来の過剰な割引	未来について考えるとき、過剰な割引率を適用する。
5. 予測の誤り	ある状況に直面した自分の行動を誤って予測する。
6. 倫理の後退	実際に意思決定する場面になると、倫理の問題ではなく、ビジネスや法律の問題だと考えるようになる。
7. 回想バイアス	非倫理的行動の後、不正行為の深刻度を軽視する。
8. 動機づけられた見落とし	自分や他人の非倫理的行動に気づくことが自分の不利益になる場合、それを見落とそうとする。
9. 間接性による見落とし	第三者を介して非倫理的行動が行われていると気づかない。
10. 段階的エスカレート of 罠	最初に小さな倫理違反を許すと、歯止めがきかなくなり、徐々にエスカレートしていく。
11. 結果偏重のバイアス	結果が好ましければ、その過程で倫理に反することが行われても見過ごしてしまう。
12. 報酬システムのゆがみ	非倫理的行動を促進してしまうような報酬システムや目標が設定されている。
13. 制裁システムの副作用	罰則を設けることで、倫理の問題ではなくビジネスや法律の問題だと見なすようになる。
14. 善行の「免罪符効果」	世の中にとって良い行動をしている代わりに、少しくらいは非倫理的行動をしても許されると解釈してしまう。
15. 組織文化の影響	公式の倫理制度とは異なる非公式の組織文化を有している。

出所：Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011) “*Blind Spot: Why We Fail to Do What’s Right and What to Do about It*” Princeton University Press. (池村千秋訳 (2013)『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか—』NTT 出版) を参考に作成。

ない杜撰な管理システムや経営陣のコンプライアンス意識の欠如などが挙げられる（井上，2015，32頁）。もちろんこれらは重要な要因であり，だからこそ内部統制システムの構築やコンプライアンス意識の向上を図る倫理教育が今日の社会に浸透してきたのである。

一方で，行動倫理学の視座から考察すると別の要因を見出すことができる。そもそも本事件は，1983年に一行員が取引によって5万ドルの損失を生み出したことが始まりであった。彼はこの損失を取り戻すためによりリスクの高い取引を行い，その結果損失は20万ドルとなり，以降損失を取り戻すために取引を行う負の循環に陥ったのである。この際，彼は損失を隠すために銀行保有や顧客から預かっていた証券を無断で売却して補填すると同時に，1984年から11年間にわたって帳簿類の偽造を行っていた（井上，2015，33頁）。このように，一度非倫理的行動を行うとこれを隠すために非倫理的行動を重ねる「段階的エスカレート」に基づく「限定された倫理性」が作用することとなり，非倫理的行動を行ってしまう。

加えて、この一行員は1999年に著書『告白』でかかる非倫理的行動を行った際の心理状況を説明している。本書ではしばしば「家族のために」という言葉が用いられている（井口，1999，154頁）。また彼は「私が無断取引に手を染めざるを得なかったのも…中略…もとはと言えば銀行の経営陣に欠陥があったからだ（井口，1999，191頁）」と述べている。この場合、前者は「善行の『免罪符効果』」、後者は「自己中心主義のバイアス」に基づく「限定された倫理性」が作用していると考えられよう。さらに、一行員をはじめ大和銀行の経営陣もが行った隠蔽行為には「倫理の後退」あるいは「結果偏重のバイアス」に基づく「限定された倫理性」が作用しているといえよう。このように組織やそれに属する個人の非倫理的行動（本事件においては犯罪行為と表記するほうが適切である）には様々な心理的要因が複雑に組み合わさって生じる「限定された倫理性」が作用しているといえる。

3-3. 「限定された倫理性」を考慮した制度づくりの意義

大和銀行による不祥事は、今日においても発生する日本における不祥事の発生要因を表しているといえる。すなわち、杜撰な管理システムは今日における倫理制度の形骸化であり、コンプライアンス意識の欠如は今日においても発生している違法行為による不祥事を表している。繰り返しになるが、今日では倫理制度を策定していない組織はほとんどないと言える。したがって、様々な組織が経営倫理の重要性を「認知」していることに疑いはないであろう。重要なことは、倫理制度の形骸化にしても、コンプライアンス意識の欠如にしても、組織やそれに属する個人が、倫理的行動を実践するプロセスにおける「意思決定」の段階で、ビジネスの問題と倫理の問題とを切り離して考えてしまうことがその背景として考えられる。すなわち「限定された倫理性」は組織による不祥事の本質的な発生要因であり、さらに言えば、経営倫理の「理論」と「実践」の乖離問題を生じさせる要因として考えられるのである。

既存の倫理制度、とりわけ行動基準の明文化は、組織構成員が倫理的課題に直面した際に、倫理的行動を実践することができるように指針を示す役割を担っている。また、倫理教育は、組織構成員のコンプライアンス意識を高め、組織構成員が倫理的課題を「認知」できるようにすることを目的としている。つまり、前者は人間が倫理的行動を実践する際のプロセスの中で「判断」の段階に有効性を発揮し、後者はかかるプロセスの「認知」の段階に有効性を発揮すると理解できよう。しかしながら、本稿において繰り返し述べているように、倫理的思考と倫理的行動は必ずしも一致するものではない。とりわけ、「限定された倫理性」が作用することにより、倫理的思考を有していた個人が非倫理的行動を行うことも考えられる。本稿は、行動倫理学アプローチがこうした倫理的思考と倫理的行動の不一致を是正するという論旨ではない。行動倫理学アプローチに基づく「限定された倫理性」の存在を組織やそれに属する個人が認識することの重要性を主張しているのである。つまり、「どのような倫理的課題があるのか」、「倫理的課題に直面した際、どのように行動すべきか」に加え、「どのような心理的要因が、人間を非倫理的行動に陥れるのか」ということを

倫理教育に加えることで、「意思決定」の段階における弊害を認識させることが重要なのである。ここに、「限定された倫理性」を考慮した制度づくりの意義を見出すことができる。

4. 経営倫理研究における従来のアプローチと行動倫理学アプローチの統合

第2章でも述べたように、従来の経営倫理研究には2つ主要なアプローチ（応用倫理学アプローチと経営学アプローチ）がある。応用倫理学アプローチは、規範倫理学をその基礎として組織やそれに属する個人が倫理的課題に直面した際、どのような行動を行うべきなのかという指針を示すアプローチであり、この「とるべき行動」を「制度」として規定することが主たる目的と理解されよう。一方で、経営学アプローチは、過去に発生した不祥事を契機として社会が企業（あるいは組織）に倫理的責任の履行を求めるようになったことを背景として発展してきた。したがって、現実の事象である不祥事を防止するための施策を「制度」として策定することで、どのようにこれを「実践」するのかを議論することを主たる目的としている。

本稿では、これら2つのアプローチとは異なる行動倫理学の視座を経営倫理研究に加えることの意義を主張してきた。しかし、これは従来のアプローチと行動倫理学アプローチとの優劣をつけることを目的としているのではない。むしろ、従来のアプローチが見落としていた側面を行動倫理学アプローチが補完することによって、経営倫理研究をさらに深化させることが本稿の目的である。この意味において、行動倫理学アプローチを従来のアプローチに統合することが求められる。

このことを念頭に本章では、応用倫理学アプローチと経営学アプローチの各アプローチと行動倫理学アプローチとの関係からその統合可能性を模索していく。加えて、これらの統合を図ることを通じて、応用倫理学アプローチと経営学アプローチの関係をより強固なものとする役割を担う行動倫理学アプローチの意義を考察していくこととする。

4-1. 応用倫理学アプローチと行動倫理学アプローチの統合

応用倫理学アプローチは、「人間は理性に従って判断し、行動する」という前提に基づいて、「組織における個人はどうあるべきか」という当為を問題とし、「彼（女）らの判断や行動が拠るべき基準としての価値や規範の構築」を目的としている。これに対し、行動倫理学アプローチは、「人間は理性に従って判断し、行動するとは限らない」という前提に基づいて、「非倫理的行動を行う人間の心理的な要因」に焦点を当てている（水村，2013，7-8頁）。

これら2つのアプローチは、正反対の前提を立てていることから相容れないアプローチのようにも捉えられる。しかしながら、行動倫理学アプローチは応用倫理学アプローチを否定的に捉えるものではなく、行動倫理学アプローチは、応用倫理学アプローチが見落としていた倫理の死角に警鐘を鳴らす役割を担っているのである。そもそも人間は倫理的課題の存在を「認知」できるとは限らない。また、倫理的課題の存在を「認知」していたとしても、これに対する行動を「判断」し「意思決定」する際、「限定された倫理性」が作用することによって、非倫理的行動を行ってしまう

ことも有り得る。行動倫理学アプローチは、こうした応用倫理学アプローチに基づく、人間が倫理的行動を実践するプロセスのそれぞれの段階において陥穽に陥る可能性があることを示唆しているのである。この意味において、行動倫理学アプローチは、応用倫理学アプローチを補完しているといえよう。

一方で、行動倫理学アプローチは「どのような行動が非倫理的行動か」を明らかにしていない。一般的な理解に従えば、非倫理的な状態とは「法律に違反してはいないものの、社会通念上は望ましくない状態」である。しかし、この定義自体が非常に曖昧としているが故に、行動倫理学アプローチは、組織における個人が直面する倫理的課題に対する具体的な道筋を示すまでには至っていない（水村，2013，8頁）。これに対し、応用倫理学アプローチは、彼（女）が倫理的行動を実践するために一定の価値や基準を明示することから、行動倫理学アプローチの課題をある程度是正するために有効であるといえる。このことに鑑みれば、応用倫理学アプローチと行動倫理学アプローチは相互補完性を有していると理解することができ、これら両アプローチの統合可能性を見出すことができよう。

4-2. 経営学アプローチと行動倫理学アプローチの統合

経営学アプローチは、「企業と社会」論をその基礎としており、企業（あるいは組織）が社会の一員として、多様なステイクホルダーに対して、倫理的責任を負い、その履行が求められていることを念頭に議論が展開されてきた⁴。その背景には、企業の規模が拡大し、社会に与える影響も増大してきたことに伴い、企業が利益追求を第一とする事業活動を展開する過程で生じる非倫理的行動があった。この意味で、経営学アプローチは不祥事の歴史と共に展開されてきたといえよう。たとえば、1990年代に発生した銀行による総会屋への利益供与や証券会社による粉飾決算は、企業にコンプライアンス意識を向上させることの重要性を認識させるひとつの契機となった。また、前述の「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件」を発端として、社会から企業に対する説明責任（accountability）⁵を求める要請が高まった。このことに鑑み、日本では、2008年4月から日本版SOX法（J-SOX法⁶）が施行されるようになり、多くの企業が同様の不祥事を防止するために内

⁴ とりわけ、企業が多様なステイクホルダーに対して負う倫理的責任に関しては、中村瑞穂（2003）「企業倫理と企業統治—概念的基礎の確認—」中村瑞穂，古希記念論文集編集委員会編『中村瑞穂博士古希記念論文集』文眞堂，8頁を参照されたい。

⁵ “accountability”という語句は、株式会社制度の下において、経営者が会計報告を行うことを意味するため、「会計責任」という訳語を当てることもある。しかし、この語句の有する「財務的」な性格を超えて、企業の「社会的」性格を含めることによって、概念の拡充を図ることもある（出見世，1997，48頁）ため、本稿においてこれを「説明責任」と訳する。説明責任（accountability）に関しては、出見世信之（1997）『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂を参照されたい。

⁶ 正確には、日本版SOX法（J-SOX法）という法律はなく、金融商品取引法において定められている上場企業に対する内部統制報告書の提出義務、及び内部統制報告書に対する公認会計士または監査法人による監査証明の義務の箇所を指す。

部統制システムを構築することに注力するようになった。このように、経営学アプローチは、「不祥事」という実際に発生した事象に基づいて、同様の不祥事を防止するために「制度」を策定し、経営倫理の実践を図ってきた。しかし、本稿の中心的な課題としても取り上げているように「制度」を策定している企業（あるいは組織）が不祥事を引き起こすという事例は珍しいことではない。

こうした背景には、応用倫理学アプローチと同様、経営学アプローチにも見落としている側面があると考えられる。もちろん、過去に発生した不祥事から学習し、自身の組織構成員が同様の倫理的課題に直面した際、彼（女）がとるべき行動を教育することは大きな意義を有する。しかし、これが有効性を発揮するのは、組織構成員が「倫理的課題に直面した場合」である。つまり、経営学アプローチは、応用倫理学アプローチと同様に「人間は倫理的課題に直面した際、それに気付く」ということを前提としていると考えられよう。さらに言えば、組織を取り巻く環境は日々変化しており、従来にはなかった新たな倫理的課題が生じることは十分に考えられる。こうした新たな倫理的課題を「組織構成員はどのようにして『認知』していくのか」という視点を経営学アプローチは見落としているように考えられる。したがって、行動倫理学アプローチは経営学アプローチに対しても補完的な効果を発揮するといえよう。

一方で、経営学アプローチの視座もまた、行動倫理学アプローチに対して補完的な役割を果たす。すなわち、過去の事例における不祥事から「限定された倫理性」に基づく発生要因を抽出し、既存の「制度」に組み込むことは行動倫理学アプローチの議論をさらに深めることに繋がり、同時に経営倫理研究における同アプローチの意義を高めることになる。

4-3. 行動倫理学アプローチの課題

応用倫理学アプローチは、規範倫理学に基づいて「どのように行動すべきか」を「制度」として規定することを目的としている。つまり、経営倫理の「理論」の立場から「制度」にアプローチしているといえる。これに対し、経営学アプローチは、現実に発生した不祥事の発生要因を分析し、同様の不祥事を防止する仕組みを「制度」に取り入れることを目的としていることから、「実践」の立場から「制度」にアプローチしているといえよう。つまり、立場こそ違うものの、「どのように『制度』を構築するのか」がこれまでの経営倫理研究の主な焦点であったと理解される。

しかし、ここに経営倫理の「理論」と「実践」との乖離を生み出す大きな要因がある。第2章でも述べたように、経営倫理は「理論」、「制度」そして「実践」の3つの側面が相互補完的な関係を構築することではじめて有効性を発揮する。ここで、再度「理論」と「実践」の関係に目を向けてみると、「理論」によってある程度規定された善悪の基準を「実践」に反映し、「実践」を顧みることによって「理論」を修正していく必要があるのである。しかし、実際には、「理論」を反映しているのは「制度」であり、「実践」を顧みているのもまた「制度」である。その結果、「理論」と「実践」の関係が希薄になり、乖離が生じる要因となっていると考えられよう。

行動倫理学アプローチは、こうした「制度」が「実践」される過程で生じる弊害を明らかにし、

「制度」を構築することで留まっている様々な組織に新たな視座を示す点で意義があると考ええる。Bazerman と Tenbrunsel (2011b) は、組織がいかに倫理制度を整えたとしても、それを実行する組織や個人が、倫理の陥穽の存在を認知しなければ非倫理的行動を回避することは難しいと述べている (Bazerman. and Tenbrunsel, 2011b, 65頁)。したがって、組織リーダーは、倫理教育の場で、意思決定の際に生じる弊害 (限定された倫理性) の存在を周知させることから始める必要がある。

しかしながら、行動倫理学アプローチは、非倫理的行動を行う人間の心理的要因を主たる研究対象のひとつと位置付け、組織におけるすべての個人が倫理的課題を「認知」するとは限らないことを明らかにしているものの、「経営倫理の基盤となる『制度』の有効性を高めるために、誰が、何を機軸として、どのように仕掛けるか」については言及していない (水村, 2013, 8 頁)。Zhang と Bazerman ら (2014; 2015) は、組織における非倫理的行動を防止する (あるいは、倫理の陥穽に陥る可能性を小さくする) ためには、組織構成員が非倫理的行動の存在を「認知」していることが重要であり、そのために組織は、組織構成員がビジネスに関する意思決定をする際に、「何のために」、そして「どのようにして」実行するのかを再考するよう求めることが重要であると主張している (Zhang, Fletcher, Gino. and Bazerman, 2015, 315頁)。加えて、組織がいかに「制度」を整えたところで、最終的にそれを「実践」するのは組織構成員個人であることから、個人の価値観 (個人倫理) を組織の意思決定に組み込むために「制度」の再構築が必要であると同時に、こうした視点を組織リーダー、倫理制度の策定者、そしてひとりひとりの組織構成員がもつことの重要性を示唆している (Zhang, Gino. and Bazerman, 2014, 69頁)。

このように、「なぜ人間の倫理的思考が倫理的行動からかけ離れてしまうのか」を明らかにし、倫理的行動を実践するための各プロセスにおける弊害を組織構成員に学習させることを目的とした倫理教育は大きな意義を有するであろう。また、従来の組織の視点を中心に議論が展開されてきた経営倫理研究に、個人の視点を加え、「組織の中に個人の価値観をどのように統合するのか」という研究視座は、経営倫理の「理論」と「実践」の乖離問題を是正する手がかりになるといえるであろう。しかしながら、これを具体的に「どのようにして『制度』に組み込むのか」、そして「それを誰が、どのようにして評価するのか」が、今後さらに議論を深めていかなければならない課題であると考ええる。

5. むすびにかえて

本稿では、経営倫理における「理論」、「制度」、そして「実践」の3つの側面における「理論」と「実践」の乖離問題に焦点を当て、これまでの経営倫理研究に行動倫理学の視座を加えることができる問題点を是正するために有効であることを主張してきた。

従来の経営倫理研究は、「人はどのように行動すべきか」という倫理的思考をその研究対象としていた。つまり、組織やそれに属する個人が倫理的行動を実践する際のプロセスの中で、「判断」

の段階に重点を置いていたと理解されよう。しかしながら、第3章で確認したように、人間の行動は「限定された合理性」や「限定された倫理性」が作用することにより、思考が歪められた結果、非倫理的行動を行ってしまうことも有り得る。行動倫理学アプローチは、こうした人間の「判断」から「意思決定」の段階に移行する際に生じる「思考」と「行動」の乖離に焦点を当て、これが生じる心理的要因を明らかにすることを目的としている。井上（1998）は、「人間は善でも悪でもなく、弱いものである」という「人間性弱説」を主張している（井上，1998，140頁）。言い換えれば、倫理的思考を有する人間であっても、置かれた状況によって右にも左にも行く可能性があるのである。応用倫理学アプローチであれ、経営学アプローチであれ、「どのような『制度』を策定するか」を議論することの意義は言うまでもない。しかし、倫理制度は「実践」されてはじめて有効性を発揮するのである。行動倫理学アプローチは、こうした倫理制度に基づいて倫理的行動を実践しようとする人間（倫理的思考を有する人間）に生じ得る弊害を明らかにすることで、従来の経営倫理研究が見落としていた側面に焦点を当てている。かかることに鑑みれば、経営倫理研究に行動倫理学の視座を加えることの意義を見出すことができる。

一方で、本稿において「限定された倫理性」を考慮した倫理制度の構築することの意義を主張したものの、実際にこれをどのように具体的な施策として「制度」に組み込むのかについては深く言及していないことが課題として挙げられた。置かれた状況によって変化する人間の倫理意識をどこまで「制度」として倫理的行動に導くことができるのか。行動倫理学の視座からのみならず、応用倫理学アプローチと経営学アプローチとの3つの視座を合わせた統合的なアプローチを用いてかかる課題を考察していきたいと考える。

また、行動倫理学アプローチは、個人の心理的要因に焦点を当てている。これは、従来の経営倫理研究が「制度」の構築という組織の視点に重点をおいて議論を展開してきたことに対し、個人の視点も取り入れることの重要性を示唆していると捉えることができよう。「制度」は、「理論」と「実践」を結ぶ架け橋であると同時に、「組織」と「個人」を結ぶ役割も担う。「理論」と「実践」の統合に加え、組織構成員の個人倫理と組織倫理の統合を図ることもまた、経営倫理研究の課題であるといえる。

参考文献

- Bazerman, M. H. and Moore, D. A. (2009) *Judgment in Managerial Decision Making*, 7th ed., John Wiley & Sons. (長瀬勝彦訳 (2011) 『行動意思決定論—バイアスの罠—』白桃書房)。
- Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011a) *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*, Princeton University Press. (池村千秋訳 (2013) 『倫理の死角—なぜ人と企業は判断を誤るのか—』NTT出版)。
- Bazerman, M. H. and Tenbrunsel, A. E. (2011b) Ethical Breakdowns, *Harvard Business Review*, April, PP.58-65.
- Lu, J. G., Zhang, T., Rucker, D. D. and Galinsky, A. D. (2017) On the Distinction between Unethical and Selfish Behavior. *Atlas of moral psychology: Mapping good and evil in the mind*, Guilford Press.

- Rest, J. R. (1986) *Moral Development: Advances in Research and Theory*, Praeger.
- Simon, H. A., (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., The Free Press. (松田武彦, 高柳 暁, 二村敏子訳 (1989)『経営行動』第3版, ダイアモンド社)。
- Trevino, L. K. and Nelson, K. A. (2011) *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 5th ed., Wiley.
- Werhane, P. H. (2005) Why Do Good People Do Bad Things: Challenges to Business Ethics and Corporate Leadership, In Robert A. Peterson and O. C. Ferrell. (Eds.) *Business Ethics: New Challenges for Business Schools and Corporate Leaderships*, M. E. Sharpe.
- Werhane, P. H., Hartman, L. P., Archer, C., Englehardt, E. E., and Pritchard, M. S. (2014) *Obstacles to Ethical Decision-Making: Mental Models, Milgram and the Problem of Obedience*, Camblidge.
- Zhang, T., Fletcher, P. O., Gino, F. and Bazerman, M. H. (2015) Reducing Bounded Ethicality: How to Help individuals Notice and Avoid Unethical Behavior. *Special Issues on Bad Behavior. Organizational Dynamics*, 44, no. 4, pp.310–317.
- Zhang, T., Gino, F., and Bazerman, M. H. (2014) Morality rebooted: Exploring simple fixes to our moral bugs. *Research in Organizational Behavior*, 34, Elsevier, pp.63–79.
- 井口俊英 (1999)『告白』文春文庫, 1999年。
- 井上泉 (1998)「ケーススタディ『大和銀行事件』」『日本経営倫理学会誌』第5号, 日本経営倫理学会, 135–144頁。
- 井上泉 (2015)『企業不祥事の研究—経営者の視点から不祥事を見る—』文眞堂。
- 梅津光弘 (2002)『ビジネスの倫理学』丸善出版。
- 企業倫理研究グループ (2007)『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』白桃書房。
- 鈴木辰治, 角野信夫編 (2000)『企業倫理の経営学』ミネルヴァ書房。
- 鈴木貴大 (2017)「アメリカにおける企業倫理制度の特質—ファイザーの企業倫理制度を事例として」日本比較経営学会編『比較経営研究』第41号, 文理閣, 73–95頁。
- 鈴木貴大 (2018)「個人に焦点を当てた経営倫理研究の意義—徳倫理と従来の規範倫理学アプローチとの比較を中心に—」『日本経営倫理学会誌』第25号, 日本経営倫理学会, 49–60頁。
- 鈴木由紀子 (2010)「アメリカにおける企業倫理」佐久間信夫・水尾順一編『コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較』ミネルヴァ書房, 59–78頁。
- 高 巖 (1995)『H. A. サイモン研究—認知科学的意思決定論の構築—』文眞堂。
- 田代義範 (2000)『企業と経営倫理』ミネルヴァ書房。
- 出見世信之 (1997)『企業統治問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂。
- 中村瑞穂 (2003)「企業倫理と企業統治—概念的基礎の確認—」中村瑞穂, 古希記念論文編集委員会編『中村瑞穂博士古希記念論文集』文眞堂。
- 阪急阪神ホテルズにおけるメニュー表示の適切化に関する第三者委員会 (2014)「調査報告書」, 平成26年1月31日。
- 水村典弘 (2013)「企業行動倫理と企業倫理イニシアティブ—なぜ人は意図せずして非倫理的行動に出るのか—」『日本経営倫理学会誌』第20号, 日本経営倫理学会, 3–15頁。
- 水村典弘 (2015)「制度の死角と意図せぬ不正—食品偽装等問題の検証—」『経営学論集』第85集, 日本経営学会, 1–10頁。